

こころとからだに、  
おいしいものを。



## 2018年度（2019年1月期） 第1四半期 決算概要

---

ダイドーグループホールディングス株式会社  
(東証一部：2590)

2018年5月28日

1. 2018年度 第1四半期決算概要／通期業績予想  
P.3～16
  
2. 持続的成長の実現をめざして  
－ E S G 課題への取り組みと今後の成長戦略－  
P.17～39
  
- 当社グループのビジネスモデル  
P.40～60

こころとからだに、  
おいしいものを。



# 1. 2018年度（2019年1月期） 第1四半期 決算概要／通期業績予想

---

# 2018年度 第1四半期 連結決算の概要

- ➡ 第1四半期の売上高は前期比2.6%増、営業利益は前期比7.7億円増
- ➡ 海外飲料事業、医薬品関連事業、食品事業はいずれも二桁増収
- ➡ 国内飲料事業における販売費減少と海外飲料事業の収益改善が増益に寄与

単位：百万円

	第1四半期 (1/21~4/20)						通期					
	2017年度実績		2018年度実績				2017年度実績		2018年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	38,940	100.0%	39,966	100.0%	2.6%	1,025	172,684	100.0%	175,220	100.0%	1.5%	2,535
営業利益	△ 53	-	724	1.8%	-	778	4,891	2.8%	5,740	3.3%	17.4%	848
経常利益	△ 50	-	716	1.8%	-	767	5,382	3.1%	5,725	3.3%	6.4%	342
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益	△ 403	-	73	0.2%	-	477	2,504	1.5%	3,640	2.1%	45.4%	1,135

EPS	△ 24.37円	4.46円	-	28.83円	151.73円	220.99円	45.6%	69.26円
1株当たり配当金	-	-	-	-	60円	60円	-	-

# 2018年度第1四半期 連結業績／2018年度通期業績予想

## － 詳細 －

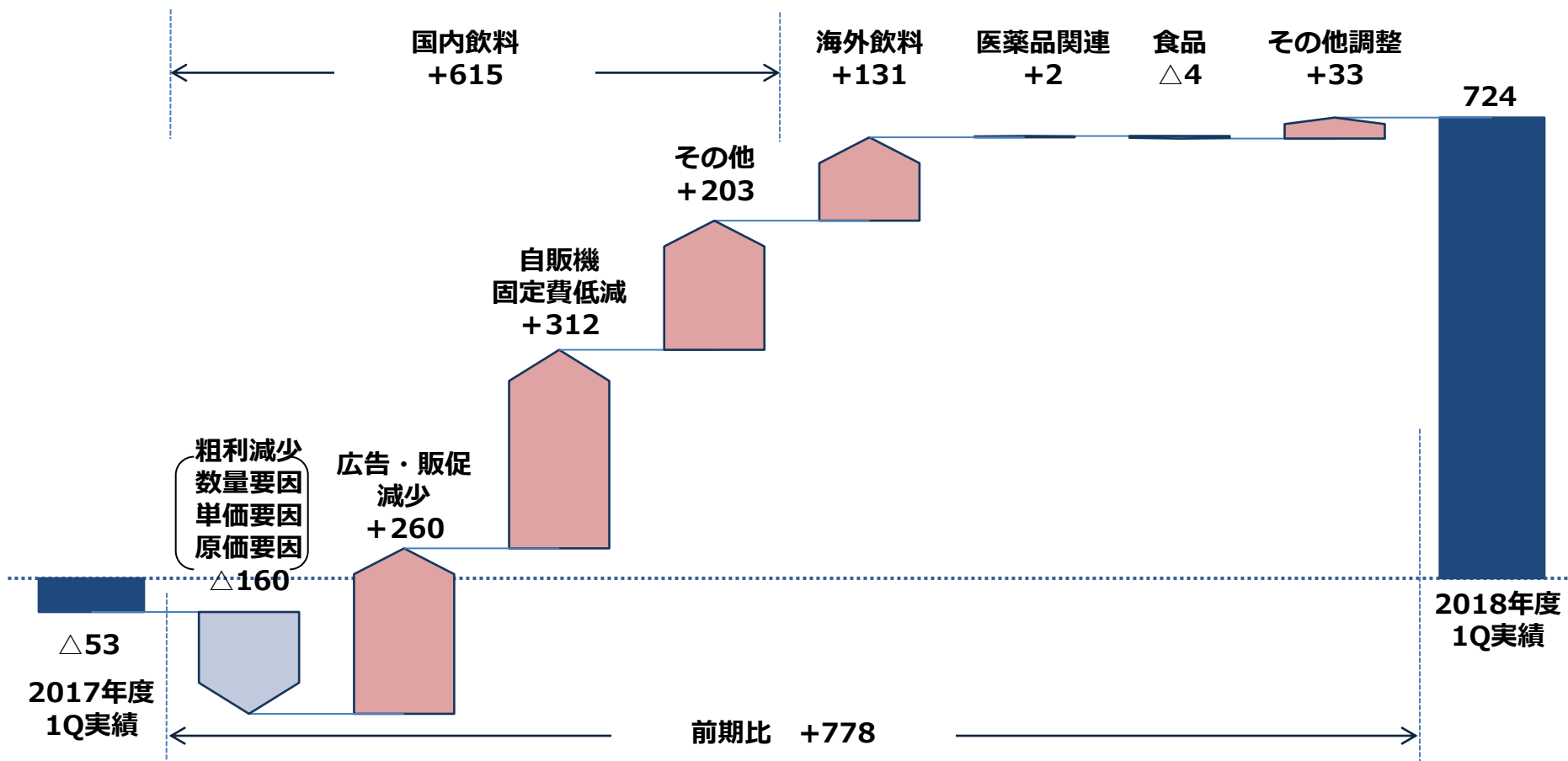
単位：百万円

	2017年度 第1Q実績	2018年度 第1Q実績			2017年度 通期実績	2018年度通期業績予想		
			増減率	増減額			増減率	増減額
国内飲料事業	29,698	29,510	△0.6%	△187	126,712	127,070	0.3%	358
海外飲料事業	3,331	3,788	13.7%	457	18,547	19,410	4.7%	863
医薬品関連事業	2,408	2,694	11.9%	285	10,536	10,500	△0.3%	△36
食品事業	3,697	4,112	11.2%	415	17,560	18,850	7.3%	1,290
調整額	△195	△140	－	54	△673	△610	－	63
売上高合計	38,940	39,966	2.6%	1,025	172,684	175,220	1.5%	2,536
国内飲料事業	354	970	173.5%	615	5,542	6,700	20.9%	1,158
海外飲料事業	△366	△235	－	131	△838	△680	－	158
医薬品関連事業	354	356	0.6%	2	1,271	1,100	△13.5%	△171
食品事業	△71	△75	－	△4	219	645	194.5%	426
調整額	△324	△291	－	33	△1,303	△2,025	－	△722
営業利益合計	△53	724	－	778	4,891	5,740	17.4%	849

# 2018年度 第1四半期 営業利益の増減要因

- ➔ 国内飲料事業は販売数量が減少したものの、自販機にかかる固定費を中心に、販売費・一般管理費が減少
- ➔ 海外飲料事業はトルコ飲料事業の好調な販売により収益改善

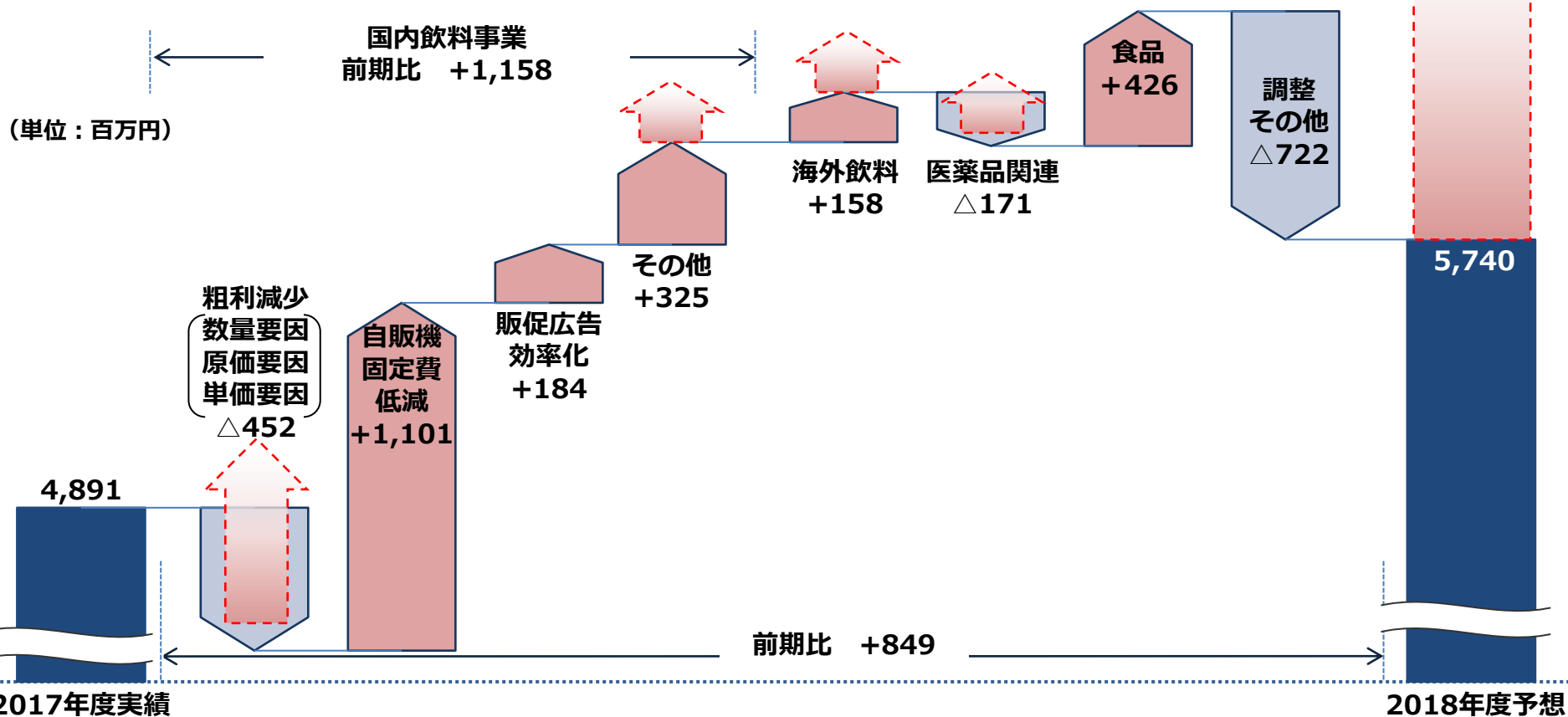
(単位：百万円)



# <ご参考>

## 2018年度 通期業績予想 営業利益の増減要因

- 国内飲料事業の自販機固定費の低減効果が大きな増益要因
- さらなる売上成長とコストコントロールにより、  
営業利益率4%の達成にチャレンジする



# 季節変動 - 売上高 -

## 【連 結】

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	計
2017年度	38,940	47,862	47,101	38,779	172,684
通期に占める割合 (%)	22.5%	27.7%	27.3%	22.5%	100.0%
2018年度	39,966	-	-	-	-

単位：百万円

## 【国内飲料】

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	計
2017年度	29,698	34,331	33,437	29,245	126,712
通期に占める割合 (%)	23.4%	27.1%	26.4%	23.1%	100.0%
2018年度	29,510	-	-	-	-

## 【海外飲料】

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	計
2017年度	3,331	5,124	5,660	4,430	18,547
通期に占める割合 (%)	18.0%	27.6%	30.5%	23.9%	100.0%
2018年度	3,788	-	-	-	-

## 【医薬品関連】

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	計
2017年度	2,408	2,745	2,936	2,445	10,536
通期に占める割合 (%)	22.9%	26.0%	27.9%	23.2%	100.0%
2018年度	2,694	-	-	-	-

## 【食 品】

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	計
2017年度	3,697	5,839	5,256	2,767	17,560
通期に占める割合 (%)	21.1%	33.2%	29.9%	15.8%	100.0%
2018年度	4,112	-	-	-	-



# 季節変動 – 営業利益 –

## 【連 結】

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	計
2017年度	△ 53	2,211	2,653	78	4,891
通期に占める割合 (%)	–	45.2%	54.3%	1.6%	100.0%
2018年度	724	–	–	–	–

単位：百万円

## 【国内飲料】

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	計
2017年度	354	2,029	2,295	862	5,542
通期に占める割合 (%)	6.4%	36.6%	41.4%	15.6%	100.0%
2018年度	970	–	–	–	–

## 【海外飲料】

〔 のれん等償却前 〕

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	計
2017年度	△ 278	△ 111	151	△ 243	△ 482
通期に占める割合 (%)	–	–	–	–	100.0%
2018年度	△ 158	–	–	–	–

## 【医薬品関連】

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	計
2017年度	354	344	353	219	1,271
通期に占める割合 (%)	27.9%	27.1%	27.8%	17.2%	100.0%
2018年度	356	–	–	–	–

## 【食 品】

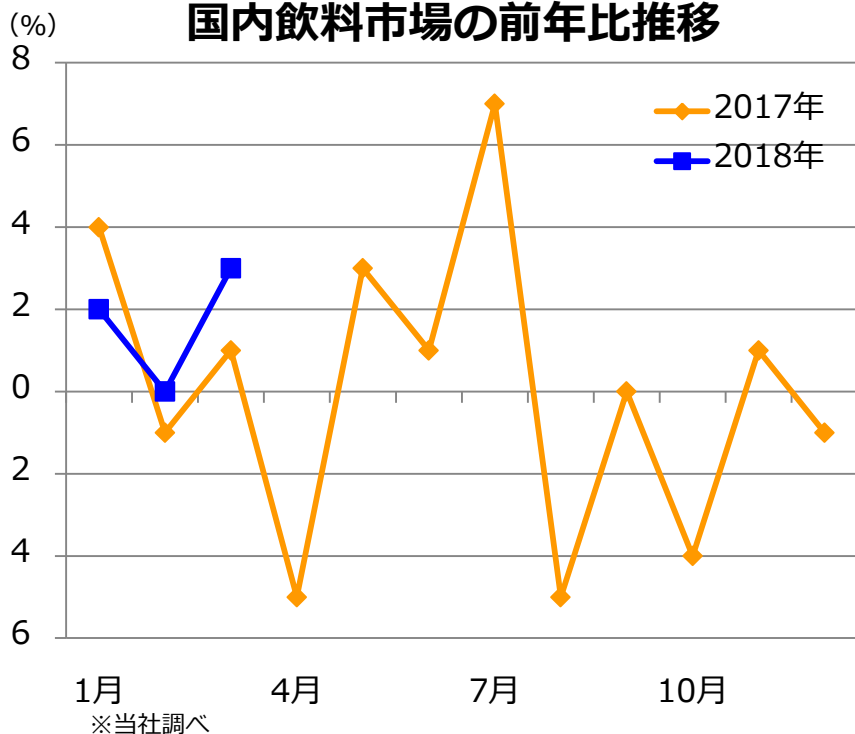
〔 のれん等償却前 〕

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	計
2017年度	16	440	314	△ 199	571
通期に占める割合 (%)	2.9%	77.1%	55.0%	–	100.0%
2018年度	12	–	–	–	–

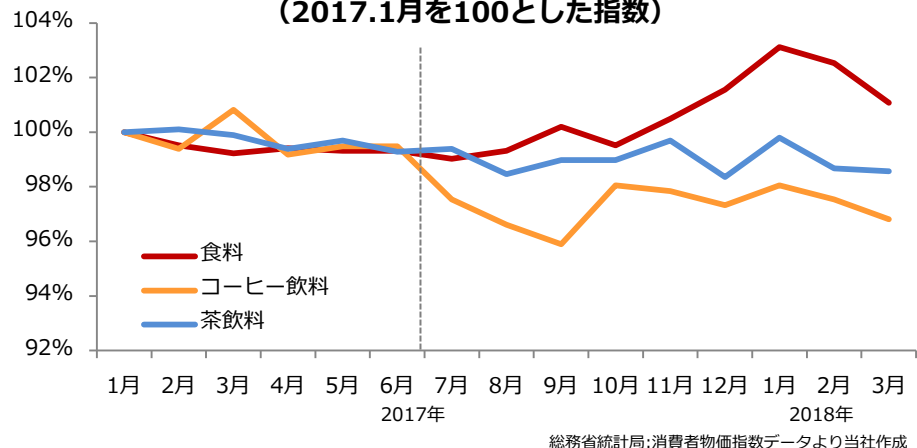
# 飲料業界の動向

- ➡ 第1四半期は1~2月に降雪の影響を受けたものの、各社の積極的な新商品展開により、販売数量は堅調に推移
- ➡ 2017年下期からの実勢販売価格の低下は改善せず
- ➡ コーヒー飲料はPETへのシフトが進み、実勢販売価格の低下が続く

国内飲料市場の前年比推移



消費者物価指数の推移  
(2017.1月を100とした指数)



【ご参考】コンビニエンスストア コーヒー飲料フェイス定点調査 (点)

	2017年6月	9月	12月	2018年4月
SOT缶	84	75	74	81
BC缶	86	95	88	64
PETボトル	19	19	28	43

※当社調べ：東京都中央区内 大手3チェーンの各1店舗

# <国内飲料事業> 概況

## 国内飲料事業の概況

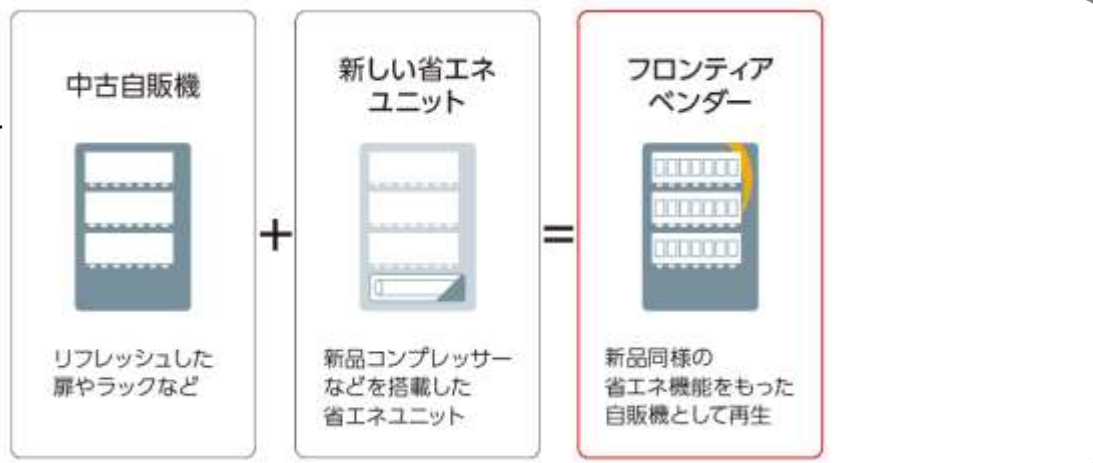
単位：百万円

	2017年度		2018年度 第1Q実績				2017年度実績		2018年度業績予想			
	第1Q実績	構成比	構成比	増減率	増減額	構成比	構成比	増減率	増減額			
売上高	29,698	100.0%	29,510	100.0%	△0.6%	△ 187	126,712	100.0%	127,070	100.0%	0.3%	358
営業利益	354	1.2%	970	3.3%	173.5%	615	5,542	4.4%	6,700	5.3%	20.9%	1,158

- 国内飲料事業の売上高は前期比0.6%減（自販機チャネルは0.1%減）
- 販促費・広告宣伝費の前期比減少は発生時期の差異によるもの
- 自販機固定費低減への着実な取り組み

### 【自販機再生のイメージ】

—環境負荷低減と  
コストダウンの両立—



# 国内飲料事業 月別販売数量の推移

- ➔ 第1四半期の販売数量実績累計は前期比1.1%減
- ➔ コーヒー飲料は、競合他社によるPETボトル容器をはじめとした新製品の積極展開の影響を受ける
- ➔ 3月は昨年の子リンビバレッジ向けコーヒーアイテムの容器変更による初期出荷の反動減

	2月期	3月期	4月期	第1四半期計		第1四半期 チャンネル別内訳			
	増減率	増減率	増減率	販売数量 (千箱)	増減率	自販機		その他	
						販売数量(千箱)	増減率	販売数量(千箱)	増減率
コーヒー飲料	1.2%	△ 7.9%	△ 3.8%	8,043	△ 3.6%	6,493	△ 1.9%	1,549	△ 10.4%
その他飲料	△ 6.2%	1.7%	10.7%	5,116	3.1%	4,470	2.7%	646	6.2%
合計	△ 1.5%	△ 4.5%	1.9%	13,159	△ 1.1%	10,963	△ 0.1%	2,195	△ 6.1%
稼働日前期比増減	+ 1日	±0日	±0日	+ 1日					

こころとからだに、  
おいしいものを。

# <国内飲料事業> 商品ラインアップ強化

**DyDo**

4月2日～

高まる健康ニーズに応じてラインアップ拡充！  
「ダイドーブレンド」「miu」から  
機能性表示食品



左：ダイドーブレンド スマートブレンドブラック 世界一のバリスタ※1監修  
右：miu炭酸水プラス

※1：ワールドバリスタチャンピオンシップ 第14代チャンピオン ピート・リカタ氏  
(監修の範囲に、機能性表示食品の届出表示は含まれていません)

※ 食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。

※ 本品は、事業者の責任において特定の保健の目的が期待できる旨を表示するものとして、消費者庁長官に届出されたものです。ただし、特定保健用食品と異なり、消費者庁長官による個別審査を受けたものではありません。

※ 本品は、疾病の診断、治療、予防を目的としたものではありません。

2月26日～

“炭酸ゼリーとナタデココを振って飲む”  
新感覚炭酸飲料

「ぷるっシュ!! ゼリー×スパークリング」



自動販売機商品ラインアップ強化策

アサヒ飲料 (2018年3月下旬～)

三ツ矢サイダーPET430ml [124円(税抜)]

カルピスウォーターPET430ml [124円(税抜)]

キリンビバレッジ (前年からの継続販売)

キリン午後の紅茶ミルクティーPET280ml [120円(税抜)]

キリン午後の紅茶レモンティーPET280ml [120円(税抜)]

# <海外飲料事業> 概況

## 海外飲料事業の概況

単位：百万円

	2017年度		2018年度 第1Q実績				2017年度実績		2018年度業績予想			
	第1Q実績	構成比		構成比	増減率	増減額		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	3,331	100.0%	3,788	100.0%	13.7%	457	18,547	100.0%	19,410	100.0%	4.7%	863
営業利益	△ 278	-	△ 158	-	-	119	△ 482	-	△ 352	-	-	130
のれん等償却額	88	2.7%	76	2.0%	△14.0%	△ 12	356	1.9%	328	1.7%	△7.9%	△ 28
のれん等償却後営業利益	△ 366	-	△ 235	-	-	131	△ 838	-	△ 680	-	-	158
トルコリラ	30.67円		27.98円		△ 2.69円		30.78円		30.00円		△ 0.78円	
マレーシアリンギット	25.48円		27.61円		2.13円		26.21円		25.00円		△ 1.21円	

- トルコ飲料事業の好調な業績が海外飲料事業全体を牽引
- 海外飲料事業は国内飲料事業と比較すると季節変動が大きく、第2～第3四半期の構成比がより高い



【ミネラルウォーターブランド：Saka】

# <海外飲料事業> 主要エリアの概況

## ➡ トルコ飲料事業

- 第1四半期の売上高は現地通貨ベースで前期比28%増
- 収益性の高いミネラルウォーターの好調な販売が全体を牽引
- 年初より特別消費税※1が施行されたが、課税対象外の構成が一定程度を占めたことから、第1四半期業績への影響は軽微

現地通貨ベース実績			第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	年間
2018年度	売上前年比	全体	+28%				
	為替(1トルリラ)	累計実績	27.98円			想定→	30.00円
2017年度	売上前年比	全体	+2%	+10%	+25%	+44%	+18%
	為替(1トルリラ)	累計実績	30.67円	31.05円	31.24円	30.78円	30.78円

※1：特別消費税=2018年1月より炭酸飲料、ジュース等を対象に10%の課税

## ➡ マレーシア飲料事業

5月～日本イメージの高品質な新製品「ヨービック」発売※2  
→製品ポートフォリオの再構築

※2：2017年～中国で先行発売中



【ヨービック】

# <医薬品関連事業> <食品事業> 概況

## ➡ 医薬品関連事業の概況

単位：百万円

	2017年度		2018年度 第1Q実績				2017年度実績		2018年度業績予想			
	第1Q実績	構成比	構成比	増減率	増減額	構成比	構成比	増減率	増減額			
売上高	2,408	100.0%	2,694	100.0%	11.9%	285	10,536	100.0%	10,500	100.0%	△0.3%	△36
営業利益	354	14.7%	356	13.2%	0.6%	2	1,271	12.1%	1,100	10.5%	△13.5%	△171

- ・ 新規・既存ともに受注が好調に推移し増収に寄与
- ・ 2020年の関東新工場の稼働に向けた体制を整備

## ➡ 食品事業の概況

単位：百万円

	2017年度		2018年度 第1Q実績				2017年度実績		2018年度業績予想			
	第1Q実績	構成比	構成比	増減率	増減額	構成比	構成比	増減率	増減額			
売上高	3,697	100.0%	4,112	100.0%	11.2%	415	17,560	100.0%	18,850	100.0%	7.3%	1,290
営業利益	16	0.4%	12	0.3%	△26.7%	△4	571	3.3%	997	5.3%	74.6%	426

- ・ 新機軸の商品提案が奏功し大幅増収
- ・ 「たらみ」ブランドの価値向上に向けたマーケティング投資の実行



こころとからだに、  
おいしいものを。



## 2. 持続的成長の実現をめざして

### － ESG課題への取り組みと 今後の成長戦略－

Environment  
Social  
Governance

価値協創  
ガイドンス

この資料は、当社のグループ理念やビジネスモデル、ESG課題、戦略、ガバナンス等の相互関連性を統合的にご理解いただくため、「価値協創ガイドンス」を参考にしつつ、中長期的な企業価値向上への取り組みの概要を簡潔にまとめたものです。

当社は2018年5月30日に「ESGラウンドテーブル」と題し、本ページ以降の資料を使用して、社長、社外取締役、取締役執行役員出席のスモールミーティングを開催します。フェアディスクロージャーの観点から、すべてのステークホルダーの皆様に共有するものです。

ここからだに、  
おいしいものを。



# DyDoグループの変遷



- ・ダイドー(株)設立  
ブレンド  
コーヒー発売
- ・HOT&  
COLD  
自販機
- ・デミタス  
コーヒー  
発売
- ・ポイント  
カード機能
- ・おしゃべり  
機能
- ・MIU発売



清涼飲料販売事業を  
分社化



- ・配置薬業で創業  
ドリンク剤の製造開始



- ・ガソリンスタンドで  
ドリンク剤と  
缶コーヒーを販売
- ・医薬部外品の規制緩和  
によりOEMの本格化



- 2001年  
・東証第二部上場
- 2003年  
・東証第一部銘柄指定



- ・美容系ドリンク  
の受注拡大



## ◆ 海外展開



- ・(株)たらみ買収

- ・モスクワでの自販機  
ビジネス展開
- ・トルコ・マレーシア市場  
への参入



- ・ダイドー  
ブレンド  
ブランド  
の強化
- ・世界一の  
バリスタ  
監修シリ  
ーズ発売
- ・Smile STAND



◆ 新規事業 (億円) 2,000

※売上イメージ

1950s

1970s

1990s

2010s

2018



## グループ理念



人と、社会と、共に喜び、共に榮える。

その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。

## グループビジョン

- DyDoはお客様と共に。** 高い品質にいつもサプライズを添えて、「オンリーDyDo」のおいしさ与健康をお客様にお届けします。
- DyDoは社会と共に。** グループ全体で生み出す製品・企業活動「オールDyDo」が、豊かで元気な社会づくりに貢献します。
- DyDoは次代と共に。** 国境も既存の枠組みも越えて、次代に向けて「DyDoスタンダード」を創造します。
- DyDoは人と共に。** 飽くなき「DyDoチャレンジ」で、DyDoグループに関わるすべての人の幸せを実現します。

## グループスローガン

こころとからだに、  
おいしいものを。



ここから新たに、  
おいしいものを。



# 中期経営計画「Challenge the Next Stage」

## － 4つのチャレンジでNext Stageへ－

新規領域

“食や健康”関連の新規事業展開

新たな  
事業基盤  
の確立への  
Challenge

一層の業績向上 生産性の改善  
(安定キャッシュの創出)

既存事業  
成長への  
Challenge

既存領域



国内飲料事業



海外展開への  
Challenge

海外展開  
による  
市場の拡大

商品力強化への  
Challenge

イノベーティブな商品開発の実現

2018年度

売上高：2,000億円

営業利益率：4.0%

国内

海外

# グループ理念の浸透活動 - チャレンジする企業風土の醸成 -

## ➡ 全国の拠点巡回

2014年の現社長就任後の1年間、全国116か所の拠点を訪問し、従業員と対話。グループ理念・ビジョンの共有と、達成に向けた現状課題と今後の取り組みについての議論。

## ➡ ダイドーオフサイトミーティング

経営陣が参加したオフサイトでのミーティングを開催。理念・ビジョンの具現化に向けた各々の成功事例や失敗事例、それらからの学びや今後の目標などについて共有し、より深い議論を展開。



【オフサイトミーティングの様子】

理解／浸透期  
(2014年3月：現社長就任～)

DyDoグループ理念・ビジョン制定

(取り組み)

- ・全従業員向けの経営方針説明会実施
- ・トップマネジメントによる全拠点巡回  
(従業員との対話)
- ・社内報の発行

実践期  
(2015年～)

グループ理念に基づく従業員のチャレンジ

(取り組み)

- ・従業員のチャレンジを後押しする  
仕組みづくり
- ・従業員の業績評価への反映
- ・経営陣と従業員の定期的な意見交換会  
実施(オフサイトミーティング)

DyDoグループビジョン  
の実現による  
企業価値向上

# グループ理念の浸透活動 - チャレンジする企業風土の醸成 -

## ➡ チャレンジする企業風土の醸成に向け、 2017年度から「DyDoチャレンジアワード」をスタート

社内外にチャレンジを発信することで、挑戦の輪を広げ、当社グループの持続的な成長を実現をめざす

2015年

みんなの4◎チャレンジ

従業員のチャレンジをサポート

創業40周年記念。

従業員が実現したいアイデアを提案し、自ら実行に移す。

【実現したアイデア（一部）】

- ・インバウンド需要に対応した4か国語のおしゃべり自販機
- ・レンタルアンブレラ

2016年

チャレンジ報告会

従業員のチャレンジを表彰

各部門から直近1年間の優れたチャレンジを選抜。

報告会でチャレンジ結果を共有し、表彰。

【表彰されたアイデア（一部）】

- ・「ニューロ調査」のマーケティングへの活用
- ・サブリサーバ事業の参入提案（→ドリコス社への出資）

2017年～

DyDoチャレンジアワード

- ①従業員のチャレンジを賞賛
- ②従業員のアイデアを実現

①「DyDoチャレンジ賞」  
過去1年間に実行されたチャレンジから、特に企業価値向上に貢献したものを称える

②「DyDoチャレンジアイデア賞」  
従業員からチャレンジしたいアイデアを募り、翌年度以降、実行するものを選定する

【2018年3月に実施した表彰式の様子】



こころとからだに、  
おいしいものを。



# グループ理念の浸透活動 - チャレンジする企業風土の醸成 -

- ➡ DyDoグループの理念・ビジョンに基づき、トルコ飲料事業におけるミッションや共有すべき価値観を定義、従業員への浸透活動を推進。

## DyDo Drinco Turkey ミッションステイトメント

“To bring happiness and pleasure with uniqueness and high quality products.  
In harmony with customer, society, and people by doing continuous dynamic challenges.”  
(ユニークさと高い品質を兼ね備えた商品で、幸せと喜びをお届けします。  
ダイナミックなチャレンジを続け、お客様、社会、そして人々と調和をめざします。)

## コアバリュー



- Customer First (お客様第一)
- Challenge (チャレンジ)
- Collaboration (コラボレーション)
- High Quality Standard (高い品質)
- Uniqueness (ユニーク)
- First Mover (他社に先駆けて動く)



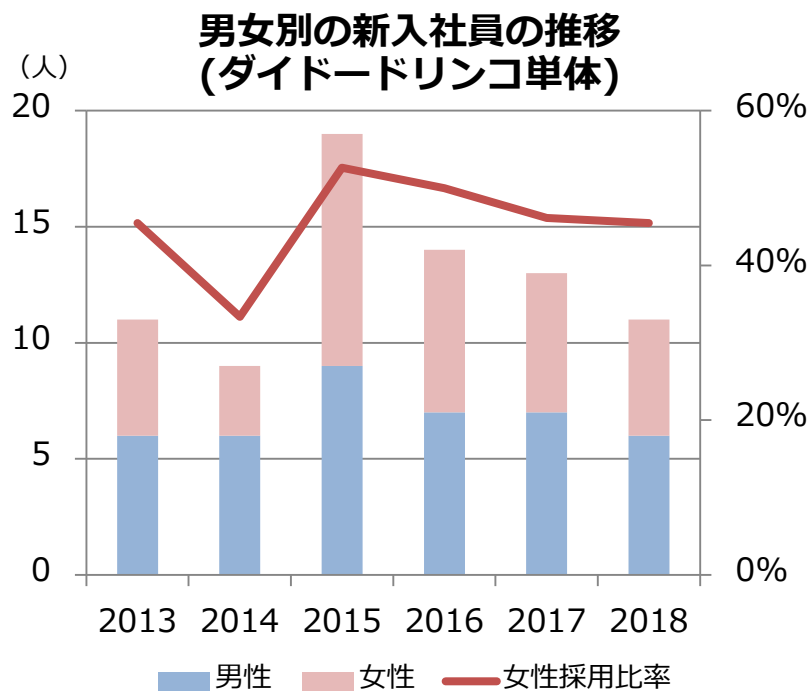
浸透イベントにおける集合写真：  
従業員が着用しているTシャツの色は、共有すべき価値観全6項目  
の中からそれぞれが業務の中で最も大切にしたいと思う項目

# 人財活性化の取り組み - DyDoは人と共に。 -

## 女性従業員の活躍促進

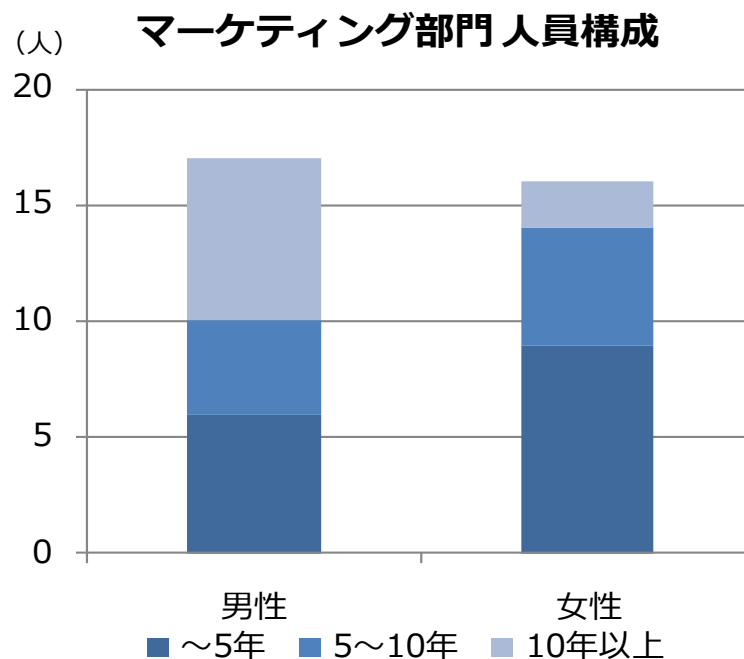
- 多様な人材の確保に向けた取り組みの一つとして女性の積極的な採用・育成を実施
- 2017年度の当社グループ※の新入採用者における女性比率は53%

※ダイドードリンク、ダイドービバレッジサービス、大同薬品工業、たらみ



## 外部人材の登用

- 外部環境の変化に対応するため、主にマーケティングや海外事業の分野に専門性を有する外部人材を積極的に登用

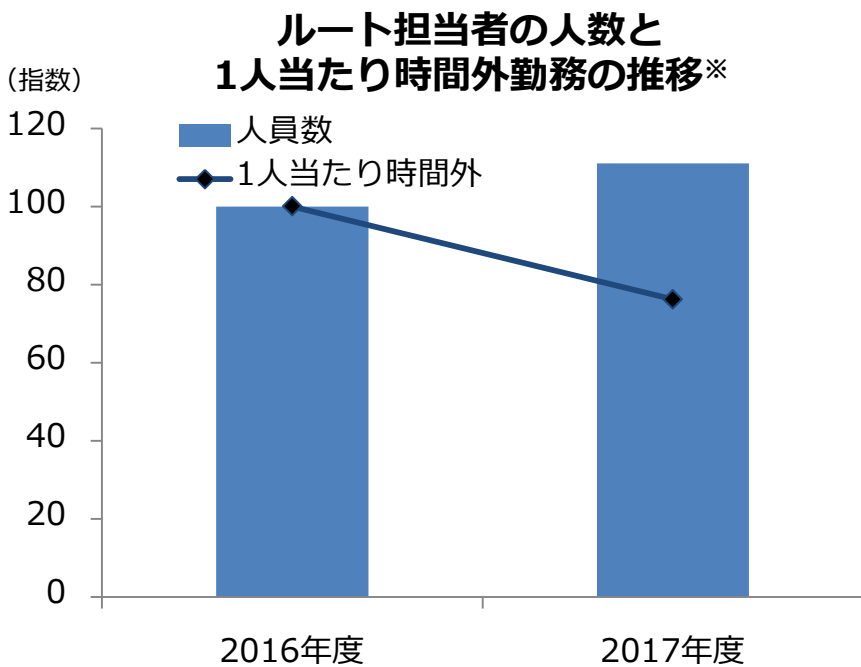




# 働き方改革への取り組み - DyDoは人と共に。 -

## 国内飲料事業の取り組み

- 業務効率改善による生産性の向上
- 自販機オペレーション効率化に向けた一部拠点の再配置と人員配置の最適化



※2016年度実績を100とした指数

## 医薬品関連事業の取り組み

- 梱包工程の自動化により、生産性の向上と、従業員の作業負荷軽減を同時に実現



【自動化前】

人員：12名  
作業時間：12時間  
総作業時間 144時間/回



【自動化後】

人員：1名  
作業時間：3時間  
総作業時間 3時間/回

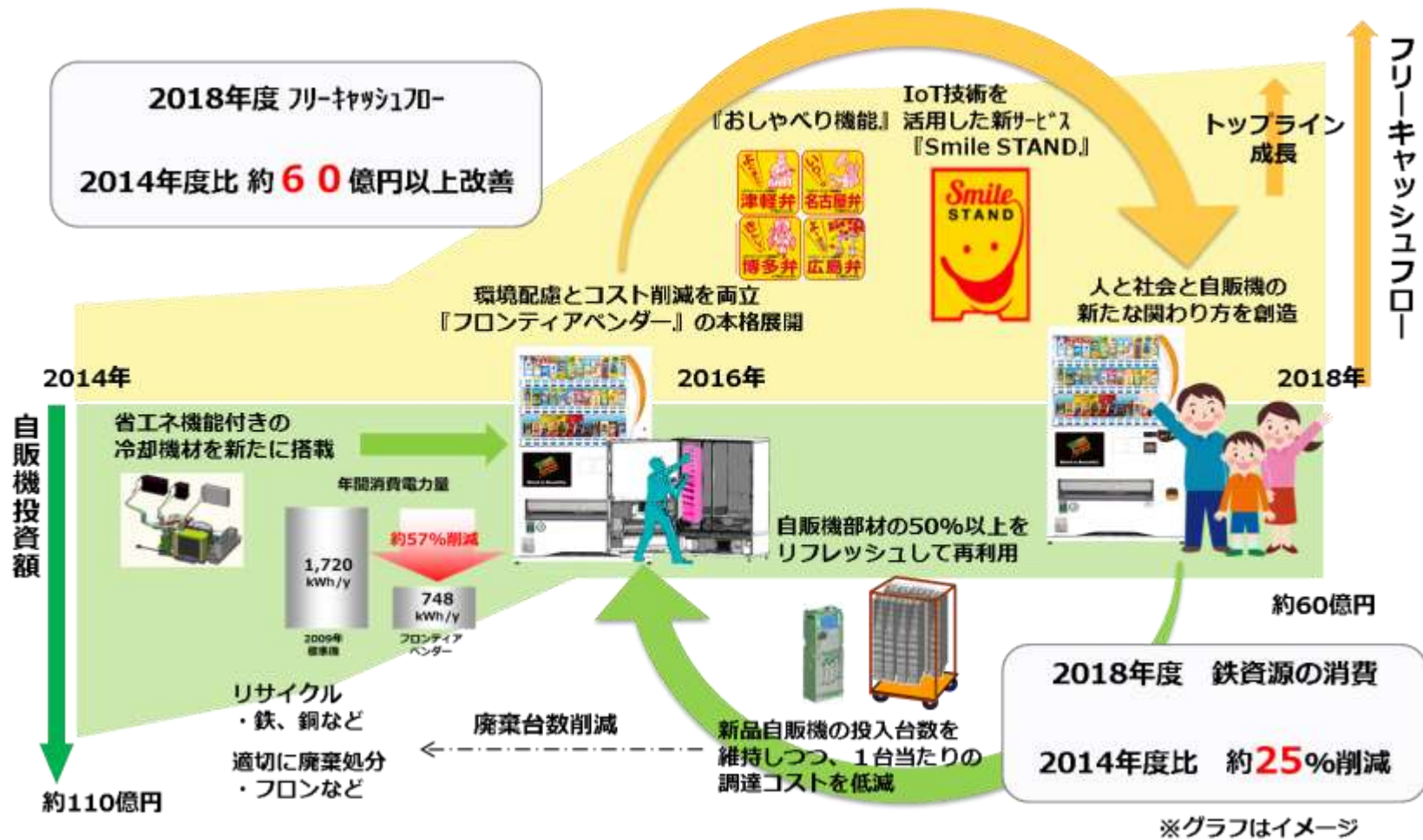
**141時間  
の削減**

ここからだに、  
おいしいものを。



# 国内飲料事業の循環型ビジネスモデル - DyDoは社会と共に。 -

➡ ①省資源・省エネを実現し、②アイデアとテクノロジーで付加価値を創造する。

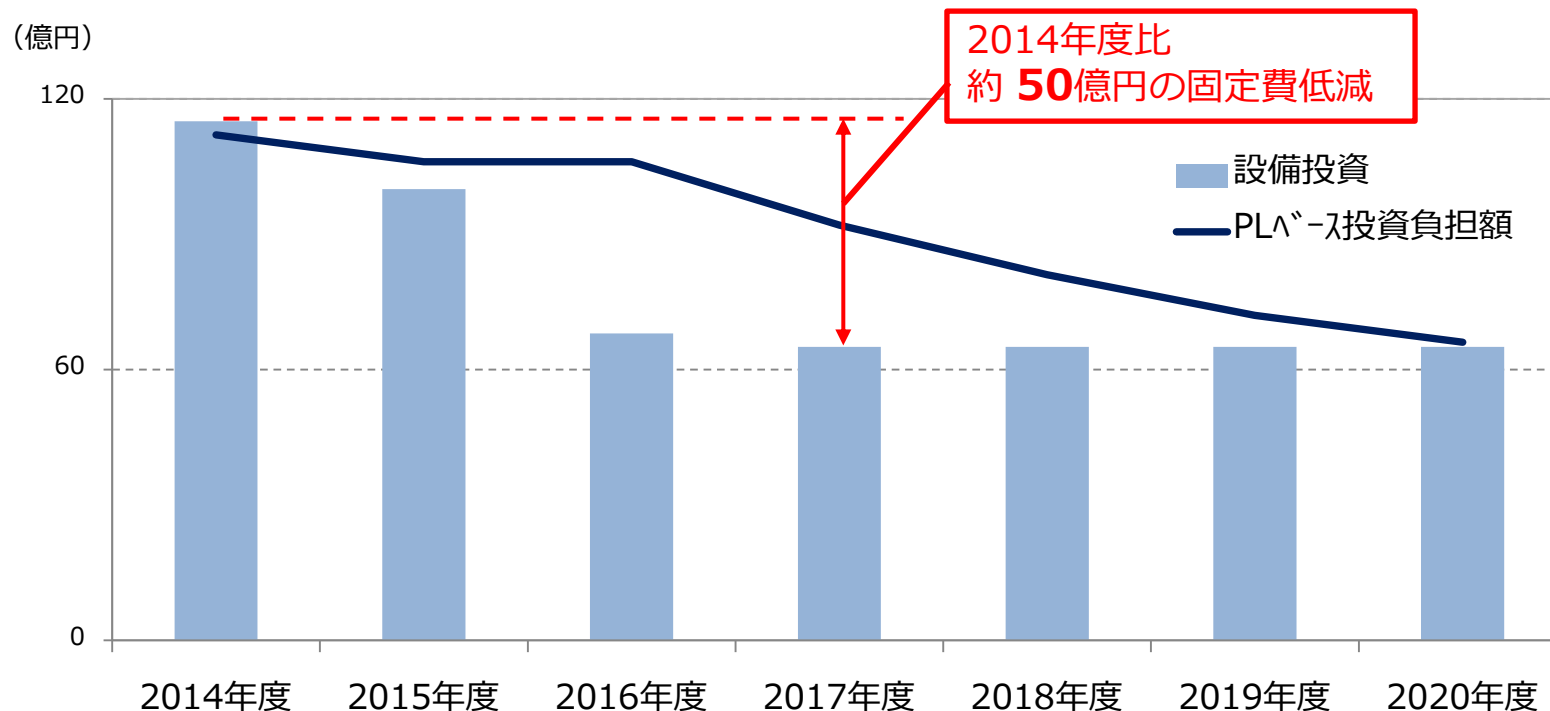


# 自販機チャネルにかかる固定費構造の抜本的改革 - DyDoは社会と共に。 -

## ➡ 環境負荷低減とコストダウンの両立

- ・ 自販機調達方法の見直しによる1台当り購入コストの低減
- ・ 自販機使用年数の長期化などによる環境面への配慮

国内飲料事業における  
設備投資及びPLベースの投資負担の低減イメージ



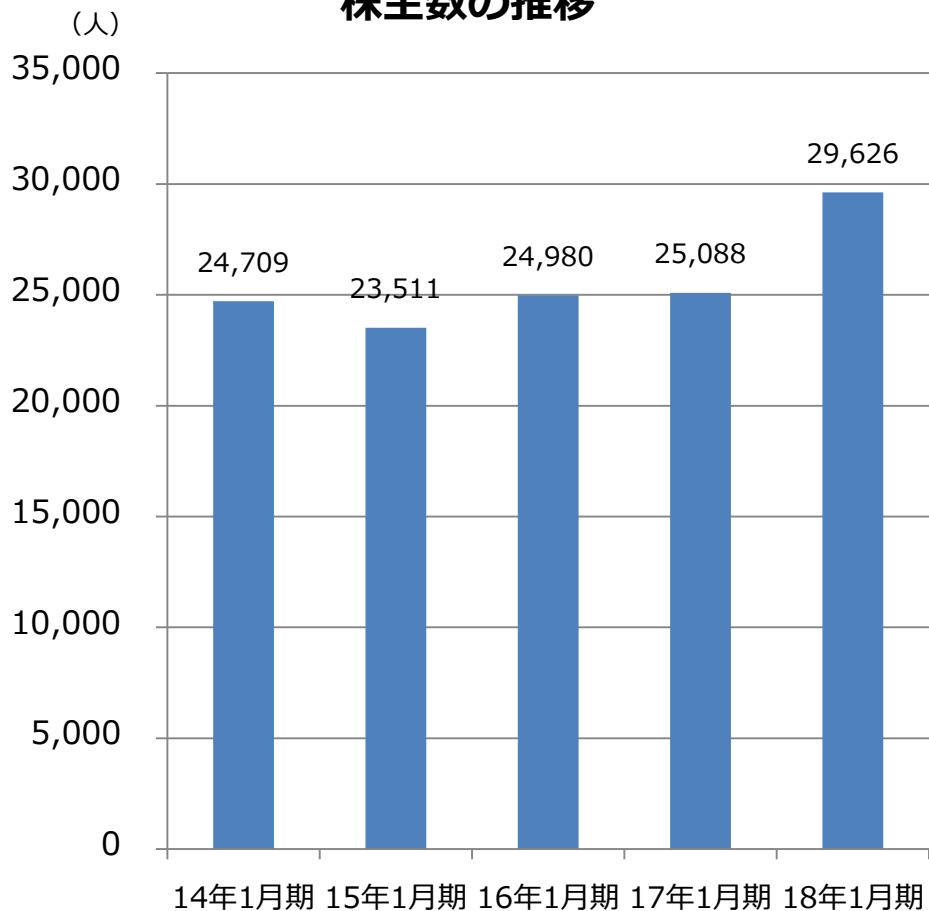
2014年度比  
約 **50**億円の固定費低減

■ 設備投資  
— PLベース投資負担額

# ステークホルダーとの建設的対話

- ➡ 双方向コミュニケーション活動の推進により株主数は増加
- ➡ 積極的な情報開示と建設的対話の促進

### 株主数の推移



### ベータ値の推移 (対TOPIX)



# 中期経営計画「Challenge the Next Stage」の進捗

	4つのチャレンジの進捗状況		グループビジョン実現 持続的成長への取り組み
	2017年度までの成果	対処すべき課題	
<b>既存事業 成長への Challenge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定費構造改革に一定の目途</li> <li>環境負荷低減とコストダウンを両立した「フロンティアベンダー」の展開</li> <li>I o T 機能搭載機「Smile STAND」の計画的展開（2017年度末時点で5万台）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自販機 1 台当り売上高の低下</li> <li>オフィス内などへの設置促進</li> <li>商品ラインアップの最適化</li> <li>「Smile STAND」の利用者拡大</li> </ul>	<p>DyDoは社会とともに</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自販機を社会のインフラに</li> <li>自販機の新たな付加価値の創造</li> <li>人と、社会と、環境に配慮した自販機ビジネスのサステナビリティ</li> </ul>
<b>商品力強化 への Challenge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ダイドーブренд」ブランド購買意向向上、お客様接点拡大</li> <li>「世界一のバリスタ※監修」「大人のカロリーミット®」茶シリーズが一定のポジションを獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の価値観や消費行動の多様化への対応</li> <li>お客様の求める「おいしさ」「健康」に対するニーズの多様化への対応</li> <li>お客様の「共感」を得る商品の開発</li> </ul>	<p>DyDoはお客様とともに</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションを起こす多様な人材の採用・定着・キャリア開発</li> <li>外部の知見や研究開発力との融合（オープンイノベーション）</li> </ul>

# 中期経営計画「Challenge the Next Stage」の進捗

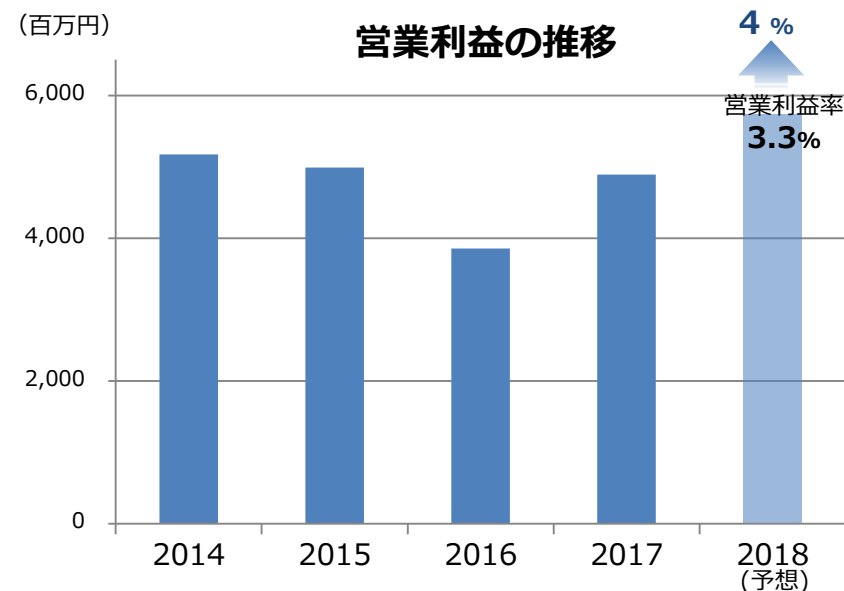
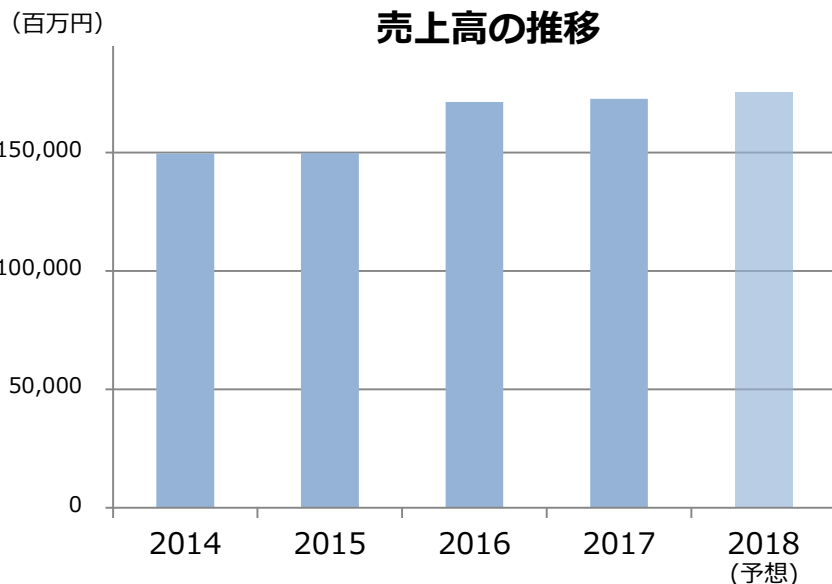
	4つのチャレンジの進捗状況		グループビジョン実現 持続的成長への取り組み
	2017年度までの成果	対処すべき課題	
<b>海外展開 への Challenge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イスラム圏(トルコ・マレーシア)における戦略拠点獲得</li> <li>・トルコにおけるバリューチェーンの強化、ビジネスモデル再構築への取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マレーシア・ロシア・中国における改革の実行</li> <li>・グローバルで加速する「健康志向」に対応した商品ラインアップの強化拡充</li> </ul>	<p>DyDoは次代とともに</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本のノウハウと現地のノウハウの融合による「高い品質」の商品開発</li> <li>・既存の枠組みを超えた「DyDoスタンダード」の創造</li> </ul>
<b>新たな 事業基盤 確立への Challenge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業領域拡大へ機動的に対応できる体制の整備</li> <li>・ライフサイエンスをはじめとするヘルスケア領域へ絞り込み、専門人材を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「健康」「医薬」に関するさらなる専門人材、知見、ノウハウ、技術の獲得</li> <li>・健康寿命延伸に対応した新たな市場の開拓</li> </ul>	<p>DyDoは人と共に</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬品を通じた価値提供による社会的課題の解決</li> <li>・飲料・食品・医薬品の枠組みを超えて「こころとからだに、おいしいものを」</li> </ul>

# 現中期経営計画期間の業績推移

単位：百万円

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(予)
売上高	149,526	149,856	171,401	172,684	175,220
営業利益	5,174	4,988	3,857	4,891	5,740
営業利益率	3.5%	3.3%	2.3%	2.8%	3.3%
ROA (総資産営業利益率)	3.5%	3.2%	2.4%	2.9%	—
ROE (自己資本当期純利益率)	2.8%	2.8%	3.9%	2.9%	—
FCF*	3,535	4,806	6,862	5,395	—

\* FCF = 「営業活動によるキャッシュ・フロー」 - 「有形及び無形固定資産の取得による支出」にて算出



# 企業価値向上への課題

## - DyDoは次代と共に。 -

- ➡ **【課題】** 中期経営計画「Challenge the Next Stage」は、持続的成長の実現に向けたひとつの通過点との位置づけであり、現在は将来の成長に向けた基盤作りに注力していることから、資本コストを超える収益性、効率性を実現するにいたっていない。
- ➡ **【今後の対策】** 中長期的な企業価値向上の実現に向けて、新たな経営戦略・経営目標・KPI等に関する検討を進める。

		2017年度 実績	課題と対策
収益性	売上高純利益率	1.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国内飲料事業におけるキャッシュ・フローの継続的拡大</li> <li>• 各事業セグメントの営業利益率の改善</li> <li>• 事業ポートフォリオの強化・拡充</li> <li>• ヘルスケア関連市場を収益の柱へ育成</li> </ul>
資産効率性	総資産回転率	1.0回	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有効な戦略的事業投資による資産効率性の改善</li> <li>• 売上高の拡大と、自販機資産圧縮による、国内飲料事業の資産回転率の継続的改善</li> </ul>
財務レバレッジ	総資産／自己資本	1.9倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 財務健全性・成長投資・株主還元のバランスを考慮したBSマネジメント</li> </ul>



# ガバナンス改革への取り組み -ダイナミックにチャレンジを続けるための基盤-

	～ 2012年	2014年	2016年	2017年
社長		14年 高松富也社長 就任		
グループ体制				17年 持株会社体制
取締役会の 活性化・ 機能強化		12年 執行役員制度	16年 委任範囲 の見直し	17年 事業会社への権限委譲
	定款に定める取締役の員数9名		16年 定款に定める取締役の員数7名	
取締役会の 実効性向上			16年 取締役会の実効性評価	17年 業績連動インセンティブ制度 17年 評価結果の概要開示
社外取締役		14年 社外取締役2名選任	16年 社外取締役比率は1/3（6名中2名）	
企業理念	84年 ダイードリンクのコーポレート マインド（企業理念）制定		14年 新たなグループ理念・ビジョン・スローガンを制定	
			16年 CG基本方針制定	

## ➡ 分析・評価の方法

調査票に基づく全取締役  
・全監査役による自己評価

取締役会  
事務局による  
個別ヒアリング

自己評価結果の分析および  
現状の課題認識の共有と  
今後の取り組みに関する協議

2017年12月～2018年3月

2018年3月15日 取締役会にて

## ➡ 自己評価調査票における大項目

持株会社の取締役会としての審議状況や前年の課題に対する対応状況を確認する大項目を設定

1. 持株会社体制移行後の**取締役会の議題・運営**について
2. 海外事業展開や事業領域拡大をふまえた**取締役会の構成**について
3. コーポレートガバナンス・コードをふまえた今後の課題について

## 【前年度の課題】

1. **取締役会の構成**については、海外における事業展開の加速や事業領域の拡大等の経営戦略の進展に応じて、さらに多様な人材の登用を行うこと。
2. **取締役会の議題**については、審議事項の絞り込みを行い、グループ経営における企業戦略の大きな方向性や、海外事業の重要性の高まりに対応したリスクマネジメントのあり方などに関する建設的議論をより一層深めていくこと。
3. **取締役会の運営**については、社外役員への情報提供のあり方、議題の重要性に応じた審議時間の配分、資料内容やその説明の方法等に工夫の余地があること。

## ➡ 取締役会の議題および運営に関する改善状況

取締役会の議題は、持株会社にふさわしい事項に絞り込んで選定されており、特に、以下の事項について内容の充実が図られた。

- ① 新規事業領域拡大に関する審議
- ② 海外飲料事業のモニタリング
- ③ 株主・投資家との対話に関する報告

### 取締役会における上記報告の議題数

(件)

内容	2016年度	2017年度
新規事業	6	11
海外飲料事業	18	13
I R 活動	6	13
取締役会開催回数	17	17

## ➔ 今後の課題

1. 取締役会の構成については、経営戦略の進展に応じて、ヘルスケア領域の知見を有する人材の登用を行うこと。
2. 社外取締役、社外監査役への情報提供については、さらなる早期化と内容の充実化を図ること。
3. 投資案件の審議にあたっては、リスクとリターンに関する説明の充実を図るとともに、撤退基準を明確にすること。
4. 海外飲料事業のリスクマネジメントについては、現地従業員に対する意識啓蒙を図るなど、さらなる取り組みが必要であること。

## ➔ 今後の取り組み

当社グループの持続的成長の実現に向けて、以下のテーマを中心に、経営戦略の大きな方向性に関する議論をさらに深める。

1. 「自販機ビジネスモデル」のサステナビリティへの重要課題
2. グループ全体の事業ポートフォリオのあり方
3. 成長戦略を推進するための人材投資のあり方

# 中期経営計画「Challenge the Next Stage」の進捗と 将来の成長イメージ

➡ ヘルスケア関連市場を次なる成長領域と定め、  
さらなる飛躍へチャレンジ

持続的な成長

健康トレンドへの対応  
による新たな価値創造

「見えない資産」への投資による  
中長期的な企業価値創造

- ・日本国内の人口動態の変化
- ・グローバルでの健康志向の大きな潮流

【2014－2016年度】  
成長に向けた基盤の整備

【2017年度】  
飛躍的成長への第1歩  
－持株会社体制へ移行－

【2018年度～】  
さらなる飛躍へのチャレンジ

グループ理念の浸透

チャレンジする企業風土の醸成

ガバナンス体制の強化

こころとからだに、  
おいしいものを。

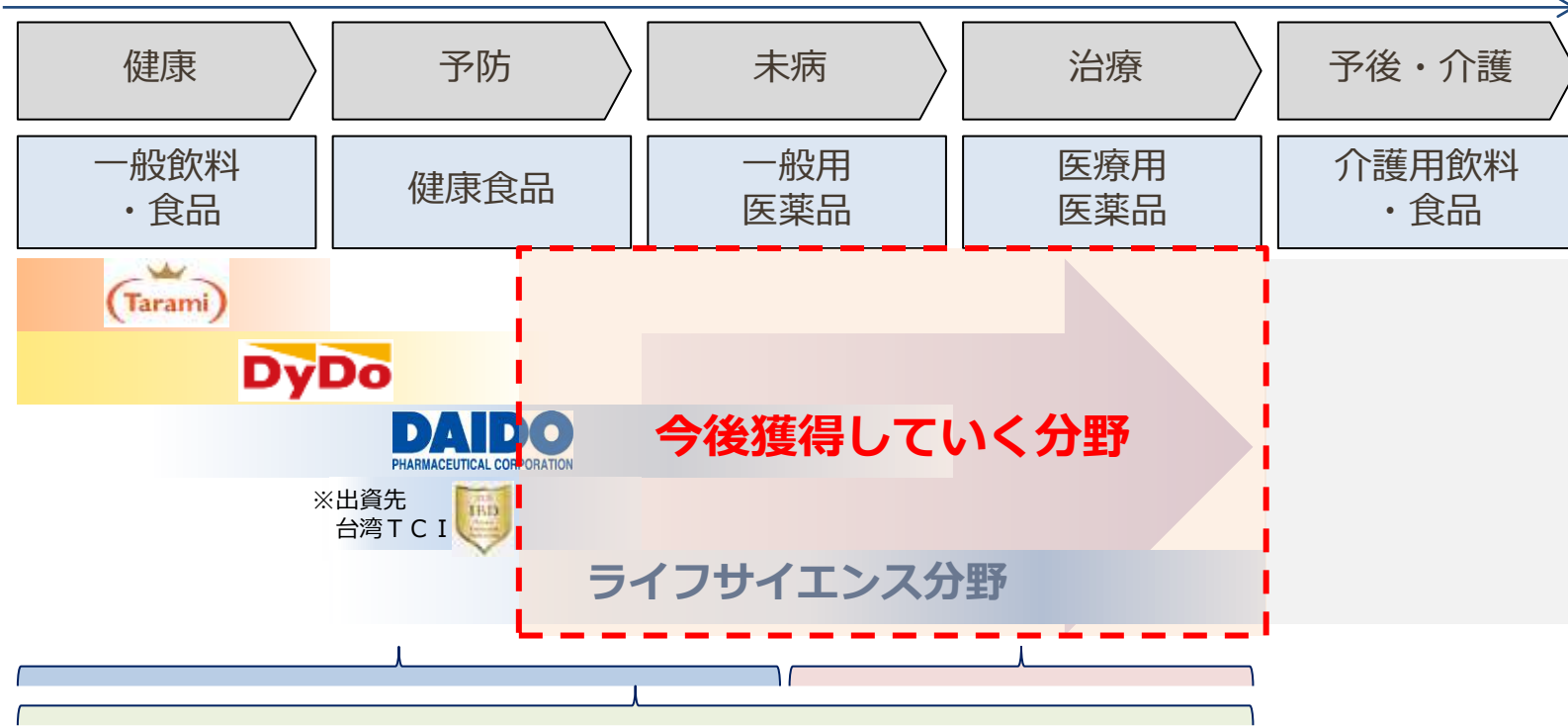


# 将来の事業領域イメージと人材投資

## - DyDoはお客様と共に。 -

➡ ケアサイクルのより深い「治療」の段階まで顧客に寄り添うことで  
企業理念であるお客様との「共存共栄」を具現化

顧客のケアサイクル



既存ビジネスのキャッシュフロー  
創出に貢献する人材

イノベーションを起こす  
多様な人材

専門の知見・技術・  
ノウハウ等を有する人材

## 競争力の源泉となる人材投資

こころとからだに、  
おいしいものを。



# 成長戦略の方向性

## －豊かで元気な社会づくりへの貢献－

こころとからだに、おいしいものを。

マーケットにおける  
ヘルスケア関連市場の成長

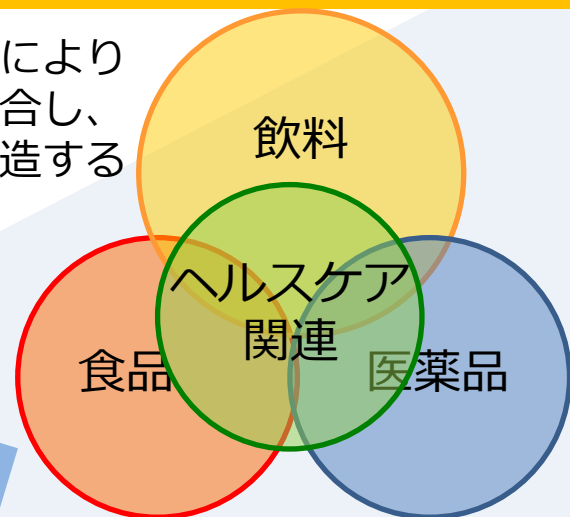
機会

ヘルスケア領域獲得により  
各事業を融合し、  
新たな市場を創造する

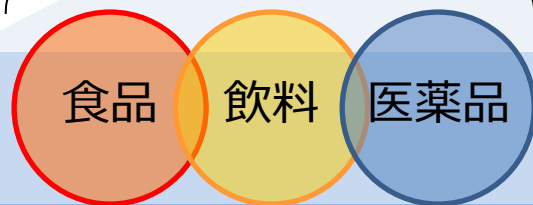
### 外部環境の変化

- ・ 日本国内の人口動態の変化
- ・ 健康寿命の延伸
- ・ グローバルでの健康志向の大きな潮流

ライフサイエンス  
分野



リスク



自販機コアユーザーの離脱  
労働人口の不足

- ・ 本物のおいしさの創造技術
- ・ 薬をルーツとした高い品質
- ・ ユニークな商品開発力

人材投資による「目に見えない資産」の蓄積

### グループ理念

チャレンジする企業風土

お客様本位の精神（共存共栄）

こころとからだに、  
おいしいものを。



## □ 当社グループのビジネスモデル

---



# DyDoグループの事業セグメント

➔ 独自のビジネスモデルを持つ3つの事業と成長する海外飲料事業

## ダイドーグループホールディングス

### 国内飲料事業

- ・ダイドードリンク
- ・ダイドービバレッジ  
サービス ほか



### 海外飲料事業

- 【展開国】
- ・トルコ
- ・マレーシア
- ・ロシア ほか



### 医薬品関連事業

- ・大同薬品工業



### 食品事業

- ・たらみ



こころからだに、  
おいしいものを。

# 国内飲料事業



## ➔ DyDoグループの中核を担う国内飲料事業

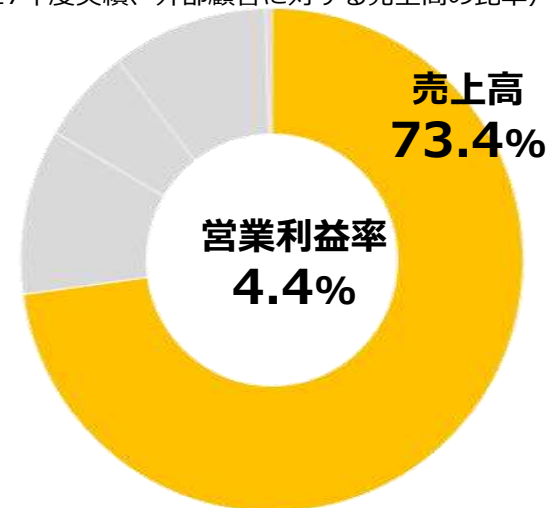


- ダイードリンク (大阪府大阪市)
  - ダイードビバレッジサービス (同上)
- ほか



## ➔ 国内飲料事業構成比

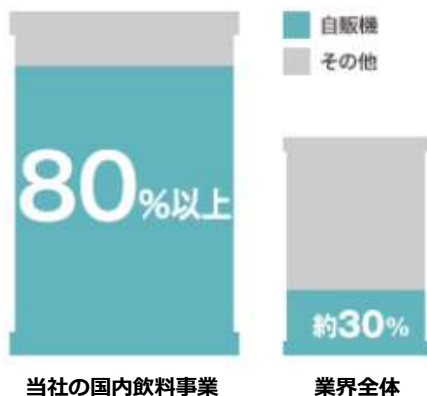
(2017年度実績、外部顧客に対する売上高の比率)



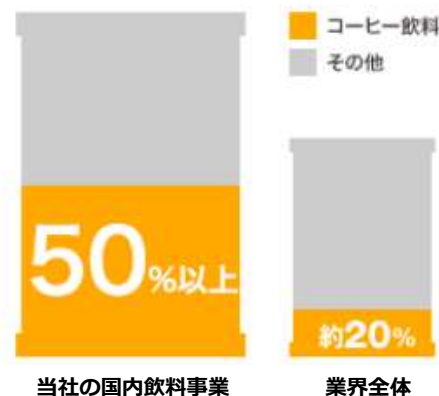
# 国内飲料事業の特徴・強み

## ➔ 自販機×コーヒーによる安定した利益の確保

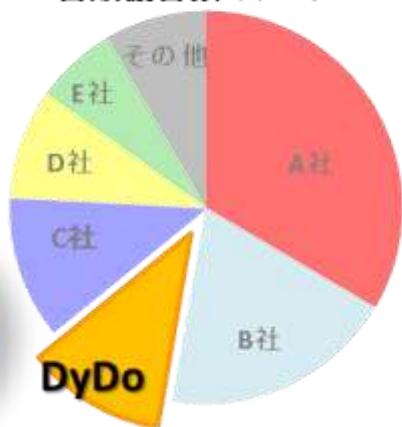
➔ 自販機での販売が80%以上



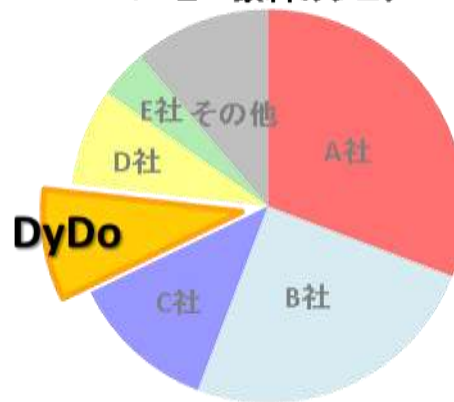
➔ コーヒー飲料の売上が50%以上



自販機台数のシェア



コーヒー飲料のシェア



全国  
約**28**万台

※業界実績/シェアは当社調べ

# 国内飲料事業の特徴・強み

## → ファブレス経営による効率的な事業運営

- 経営資源の効率的な活用



- Wチェック体制による商品の安全性の確保



協力工場

原材料・資材の検査  
製品検査、恒温検査、  
微生物検査 など



検査合格



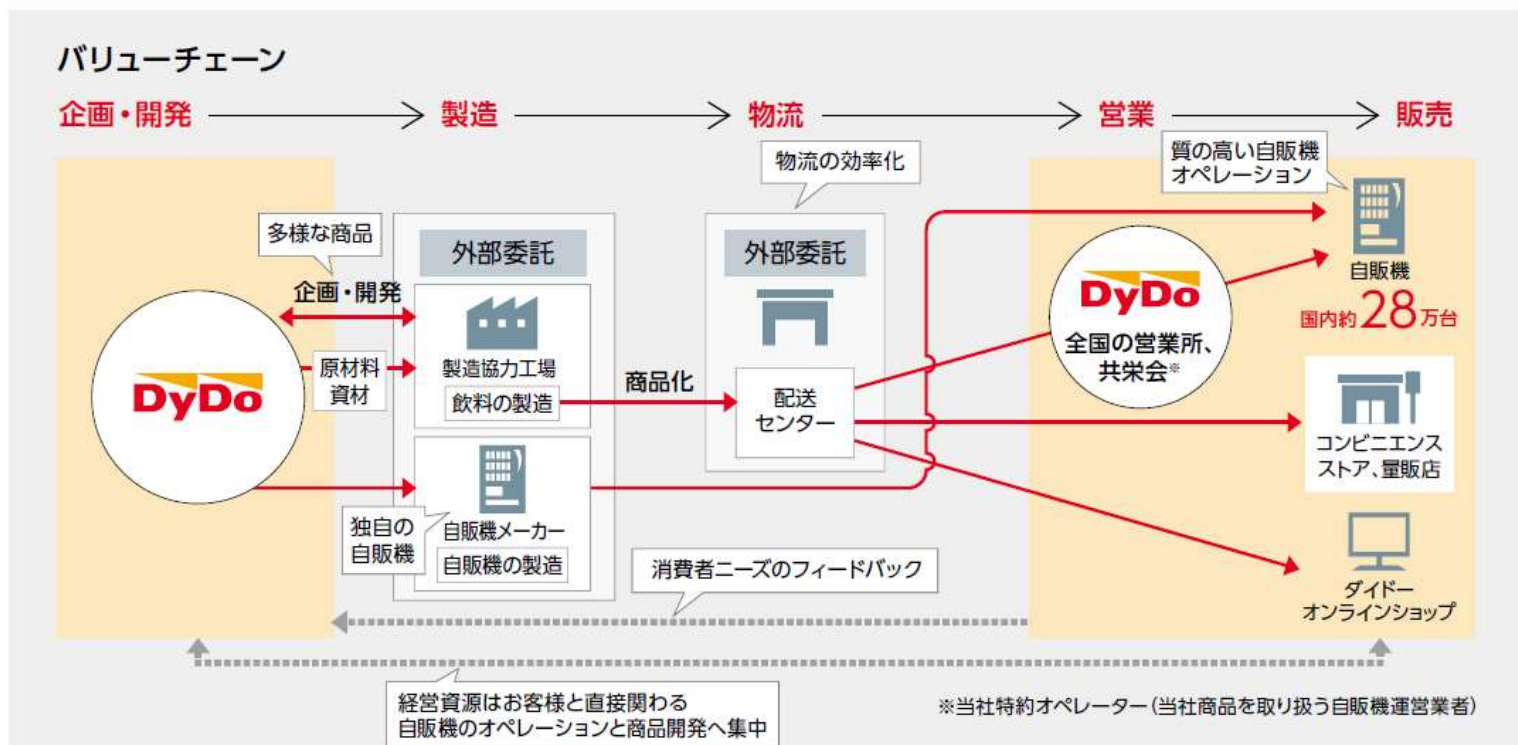
原材料検査  
製品検査、恒温検査、  
放射性物質検査 など



検査合格



# 国内飲料事業のビジネスモデル



## 課題と今後の戦略

### 社会インフラとしての自販機の可能性に挑む

近年、自販機ビジネスを取り巻く環境は厳しさを増しており、自販機1台当たりの売上高は低下傾向が続いています。またお客様の価値観や消費行動は多様化しており、お客様の求める「おいしさ」や「健康」に対するニーズも多様化しています。このような状況の中、自販機ビジネスによるキャッシュ・フローの継続的拡大を図るためには、お客様にとっての自販機の付加価値を、より一層高めていくとともに、価値観の多様化に対応した商品を提供していくことが大きな課題となっています。

今後につきましては、IoTを通じて、自販機を社会のインフラとして活用し、幅広い分野でお客様の生活を、より快適で豊かにするサービスの提供をめざしています。そして、オープン・イノベーションとダイバーシティへの取り組みを推進することにより、価値観の多様化に対応し、お客様の共感を得られる高品質なおいしさとお届けしていきます。

# 海外飲料事業の概況 – トルコ –

長期に  
めざす姿

トルコ市場での成長をベースにEU圏を展望

## 事業の現状

- ・ 知名度の高いブランド(Saka・ÇAMLICA)
- ・ 差別性の高いブランド(Maltana)
- ・ 国内2箇所(北部・南部)の水製造拠点
- ・ モダン・HOD※1チャネルにおける独自の営業体制

S W

- ・ 相対的な市場シェアの低さ
- ・ トラディショナルチャネルにおけるYildiz社への依存度の高さ

- ・ 人口増を背景とした市場成長力
- ・ ミネラルウォーター消費の伸長
- ・ コーヒー、紅茶の飲用習慣
- ・ リラ安は輸出ビジネスへの追風

O T

- ・ 2018年導入の特別消費税(炭酸飲料・ジュース等を対象に10%の課税)
- ・ インフレ率、為替変動
- ・ 地政学的リスク

## アクションプラン

- ・ 輸出ビジネスの拡大
- ・ ミネラルウォーターのさらなる成長
- ・ ポテンシャルブランドへの経営資源集中
- ・ 一定の利益確保とマーケットプレゼンスの維持に注力



## 2018年度収益改善計画

・ 粗利の増加※2	+ 815
・ 特別消費税影響	▲ 600
・ 変動費他	▲ 210
計	+ 5(百万円)

為替 レート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2017年度実績 30.78円/TL</li> <li>・ 2018年度想定 30.00円/TL</li> </ul>
-----------	--

※1：HOD：Home Office Delivery      ※2：特別消費税影響を除く

長期に  
めざす姿

イスラム圏における戦略拠点として中東・ASEANを展望

## 事業の現状

- 日本のノウハウを活かす製品開発体制
- ドライ・チルドの自社製造設備

S W

- 相対的な市場シェアの低さ
- 管理体制の強化、コアブランドの育成が喫緊の課題

- 日本製品に対する高品質イメージ
- 健康志向の高まり
- 高い市場成長性

O T

- 健康志向の高まり
- 競争激化による価格低下

## アクションプラン

- 日本イメージの高品質な新製品の上市
- ブランドポートフォリオの再構築
- 事業拡大に向けた管理体制強化



## 2018年度収益改善計画

• 粗利の増加	+ 243
• 販促広告の増加	▲ 117
• のれん解消他	+ 36
計	+ 162(百万円)

為替 レート	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017年度実績 26.21円/MYR</li> <li>• 2018年度想定 25.00円/MYR</li> </ul>
-----------	--

長期に  
めざす姿

ロシア市場での自販機展開をベースにCIS圏を展望

## 事業の現状

- 自販機ビジネスのノウハウ
- 日本の中古自販機活用
- 品質の高い日本製品

S W

- 現地製品と比較し高い販売単価
- 輸送期間の加味が必要な在庫の管理

- 低い自販機普及率
- 日本製品に対する高品質イメージ
- 高品質の物は高くても購入する消費志向

O T

- 自販機オンライン納税の義務化
- 為替変動、地政学的リスク

## アクションプラン

- 自販機オンライン化対応
- 自販機ロケーションの大幅な見直し
- 自販機オペレーションレベルの向上



## 2018年度収益改善計画

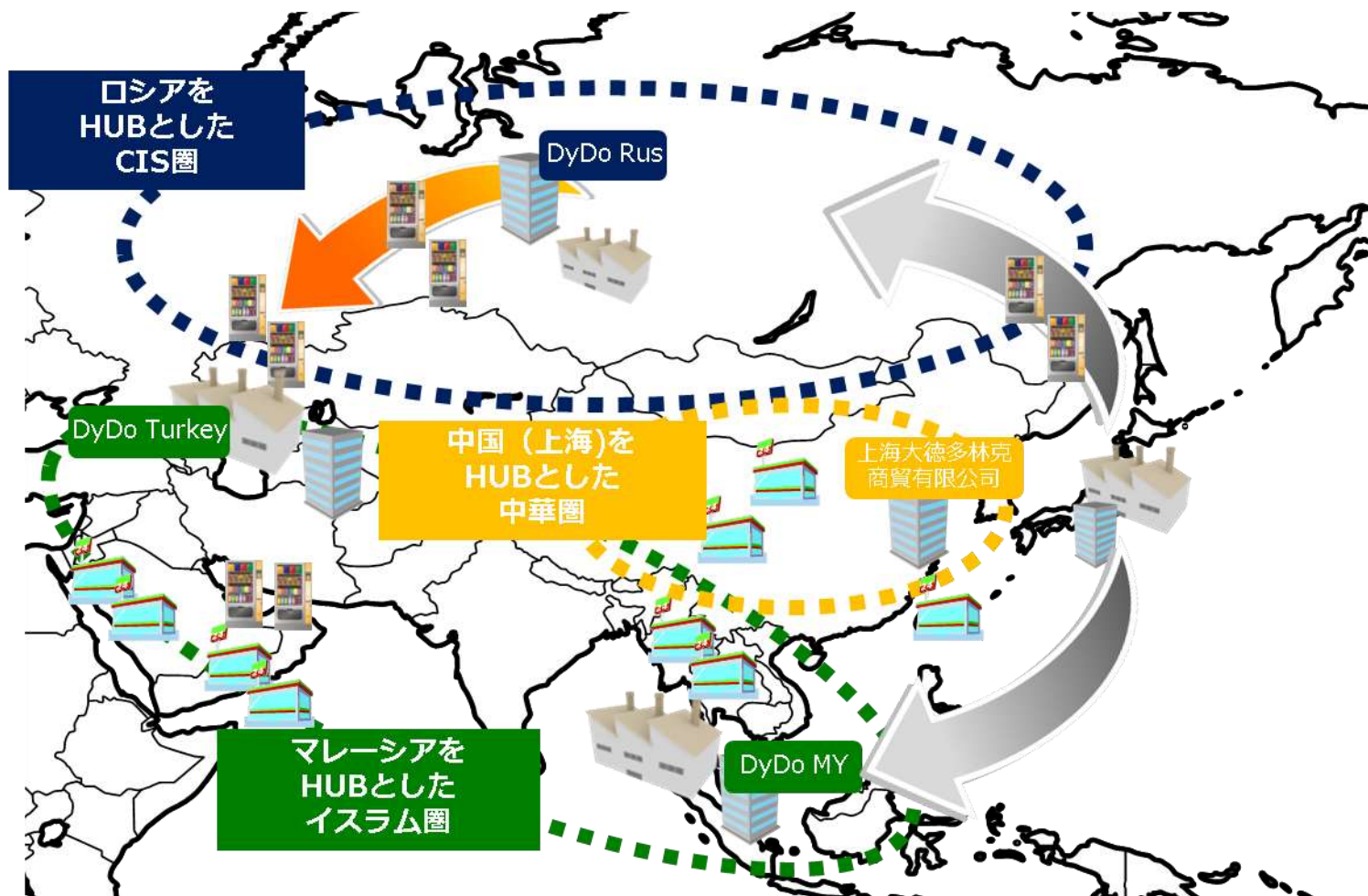
• 粗利の減少	▲ 17
• その他	+ 23
計	+ 6(百万円)

為替 レート	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017年度実績 1.93円/Rub</li> <li>• 2018年度想定 1.90円/Rub</li> </ul>
-----------	--



# 海外飲料事業の将来像

➔ ロシアをHUBとしたCIS圏、マレーシアをHUBとしたイスラム圏  
上海をHUBとした中華圏に展開



こころとからだに、  
おいしいものを。

**DyDo**

# 医薬品関連事業

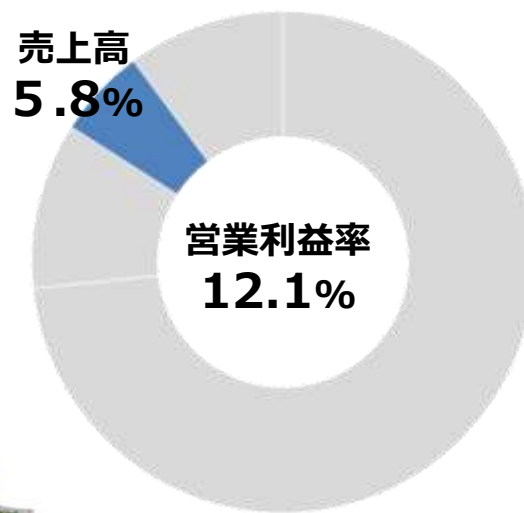
## 👉 ドリンク剤のOEMに特化したビジネスを展開

**DAIDO**  
PHARMACEUTICAL CORPORATION

- 大同薬品工業（奈良県葛城市）

## 👉 医薬品関連事業の構成比

(2017年度実績、外部顧客に対する売上高の比率)



## ➡ 業界トップクラスの実績に裏打ちされる高い開発能力と 品質管理体制

- 安全・安心な生産体制
- 高い製品品質を確保する  
品質管理体制・品質保証体制



- お客様のニーズ・ブランドコンセプトに合わせた  
製品の開発能力
- 長年のノウハウの蓄積から生まれる独自の提案能力

業界  
トップクラス  
の実績

共同開発  
メーカー  
**100**社以上

営業利益率  
**10%**以上

# 医薬品関連事業のビジネスモデル

## バリューチェーン

営業・企画・開発

生産

販売



### －課題と今後の戦略－

#### ドリンク剤受託専門メーカーとして圧倒的な地位を確立する

近年、栄養ドリンクのコアユーザー層の高齢化などを背景にドリンク剤市場は縮小傾向にある一方で、消費者の健康・美容志向の高まりによって、美容系ドリンク剤を中心に伸長傾向が見られます。また、BCP対策の一環としての生産のリスク分散や物流費高騰への対応はブランドメーカーにとっての懸案事項となっています。このような環境下においては、当社が高い製造品質と安定的な供給体制を整備し、お取引先の様々なご要望やニーズにお応えしていくことが重要課題となっています。当社が長年培ったノウハウをより一層強化・拡充することにより、ドリンク剤受託メーカーとしてトップクラスの地位をさらに強固にしていきます。

## ➔ 2020年、関東に新工場を建設



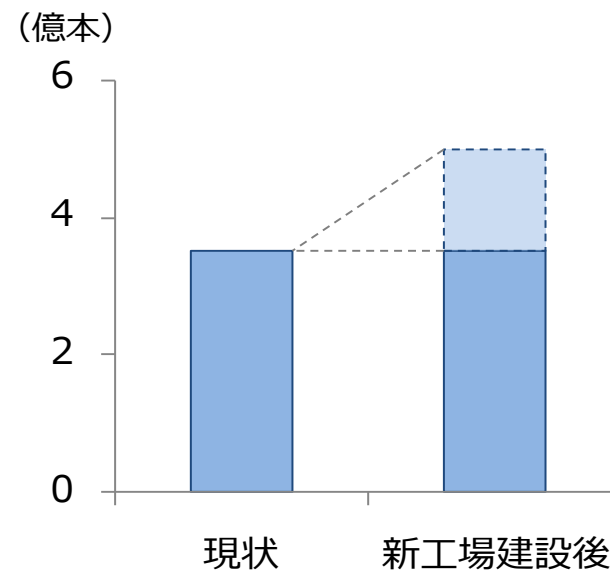
### ➔ 目的

- 取引先ニーズへの迅速な対応
- 配送の効率化によるコスト低減
- BCP対策も含めた安定的な供給体制の整備

### ➔ 新工場の概要

名称	関東工場
建設予定地	群馬県館林市下早川田町
敷地面積	約27,000㎡
工事終了年月	2019年末
稼働予定年月	2020年初頭
生産品目	ドリンク剤
生産能力	年間1億5千万本
設備投資額	約60億円

### ➔ 工場生産能力（2工場）



## ➡ フルーツデザートゼリーの製造・販売

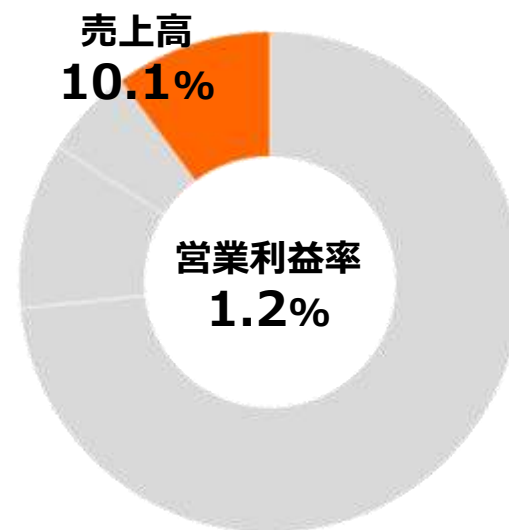


- たらみ（長崎県長崎市）



## ➡ 食品事業の構成比

(2017年度実績、外部顧客に対する売上高の比率)





## ➔ 業界トップ企業として磨き続けた フルーツの「おいしさ」を最大限引き出す製造技術

### ➔ ドライゼリー市場のシェア



※当社調べ

お客様の期待を超える新たな商品の提供 ●

- フルーツのおいしさを最大限引き出す製造技術
- 世界中から厳選したフルーツの調達
- 新たな素材や食感の探求

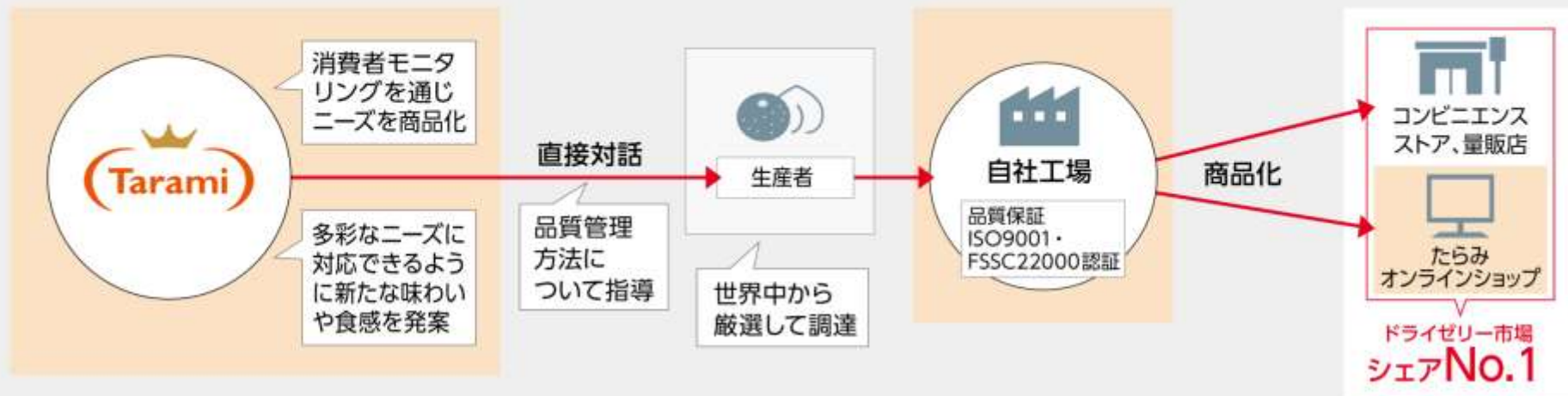
➔ 今後は、より付加価値の高い商品、  
新たな市場、販売チャネルの開拓を志向



# 食品事業のビジネスモデル

## バリューチェーン

企画・開発 → 調達 → 生産 → 営業 → 販売



### －課題と今後の戦略－

#### 「やっぱりたらみ」と選ばれるブランドをめざす

近年、ドライゼリー市場は、低価格帯の販売量が減少する一方で、中価格帯の商品の売上が伸長しており、お客様は「こだわり」にお金を使う時が近づいてきていると感じています。

このような環境下において、お客様に「たらみ」ブランドの商品を積極的に選んでいただくためには、お客様の多面的なニーズに対応し、お客様の驚きや感動を生む商品を幅広く創り続けることが重要な課題であると考えています。

今後につきましては、「顧客目線」と「イノベーション」への取り組みを一層推進し、ブランド訴求、商品価値訴求を強化することにより、お客様を基軸とした長期的成長をめざします。



# 安定的な財務基盤を背景に新たな成長へ

## ➡ 連結貸借対照表の状況 (2018年1月20日現在) (百万円)

<b>金融資産</b>	<b>82,230</b>	<b>有利子負債</b>	<b>36,191</b>
		<b>仕入債務</b>	<b>19,899</b>
		<b>未払金</b>	<b>11,149</b>
		<b>その他負債</b>	<b>12,978</b>
<b>売上債権</b>	<b>18,733</b>	<b>純資産</b>	<b>90,927</b>
<b>たな卸資産</b>	<b>8,861</b>		
<b>その他資産</b>	<b>61,322</b>		

# 希少疾病用医薬品市場への参入

## ➡ 希少疾病用医薬品事業への参入（2019年7月事業開始予定）

### ① 社会的な課題への対応

希少疾病用医薬品は疾患人口規模が小さいことから、未だに十分な開発が行われず、有効な治療薬が存在しない疾患も多数存在

### ② グループ理念の実現

希少疾病で苦しむ患者様に医薬品を通じた価値を提供し、事業を通じて社会的課題の解決を図る

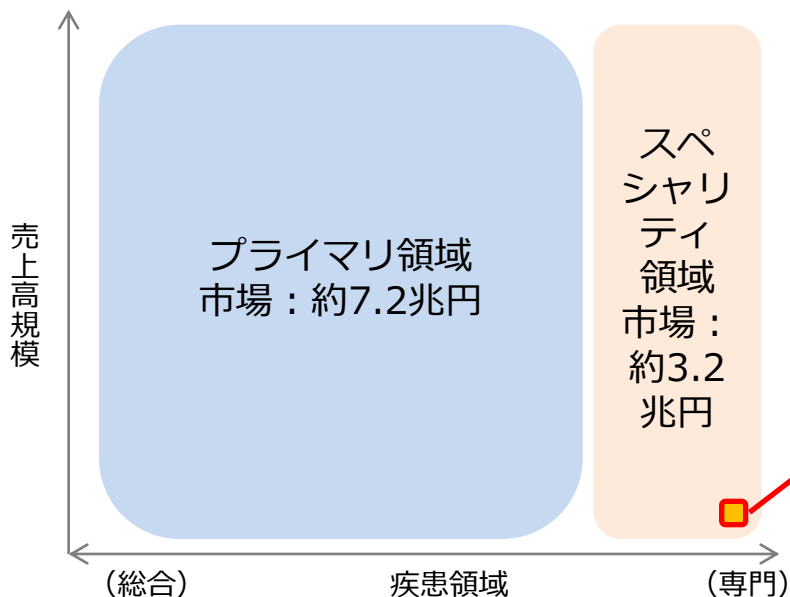
### 【希少疾病用医薬品等の指定条件】

対象患者	国内患者数5万人未満 又は指定難病に指定されている
医療上の必要性	代替する適切な医薬品や治療方法がない 又は既存の医薬品と比較して、著しく高い有効性、または安全性が期待される
開発の可能性	対象疾病に対して、当該医薬品等を使用する根拠があり、開発計画が妥当である

医薬品医療機器法第77条の2

# 希少疾病用医薬品の市場規模

## ➡ 医薬品における希少疾病医薬品のポジショニング

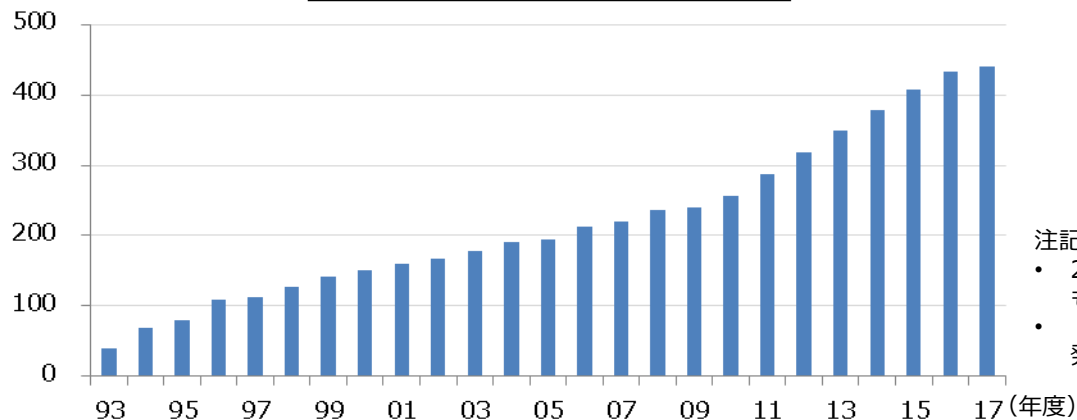


### 希少疾病領域 市場：数千億円

#### 国の支援内容

- 優先的な治験相談及び優先審査の実施
- 申請手数料の減額
- 試験研究費への助成金交付
- 税制措置上の優遇措置
- 研究開発に関する指導・助言

### 希少病用医薬品の指定数推移



注記：

- 2017.12.21までの指定医薬品数。指定取消医薬品も含む)
- 「希少疾病用医薬品指定品目一覧表」(国立研究開発法人医療基盤・健康・栄養研究所)より当社作成

# 資本政策と株主還元について

## 株主還元

持続的利益成長の実現

## 資本の有効活用

戦略的投資による新たな事業基盤確立

## 財務健全性の維持

既存事業のキャッシュ創出力向上

	基本的考え方
資本の有効活用	<ul style="list-style-type: none"><li>内部留保は、持続的利益成長・資本効率向上につながる戦略的事業投資に優先的に充当</li></ul>
財務健全性の維持	<ul style="list-style-type: none"><li>既存事業による安定的なキャッシュの創出力の向上</li><li>継続的な戦略的事業投資を可能にする財務基盤の維持</li></ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"><li>厳しい収益環境下においても、安定配当維持継続</li><li>持続的利益成長の実現により中期的な増配基調をめざす</li></ul>

こころとからだに、  
おいしいものを。



---

本資料に記載されている、当社グループの計画・将来の見通し・戦略などのうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、将来の業績に関する見通しであり、これらは当社において現時点で入手可能な情報による当社経営陣の判断および仮定に基づいています。従って、実際の業績は、不確定要素や経済情勢その他リスク要因により、大きく異なる可能性があります。また、本資料は投資勧誘を目的としたものではございません。投資に関する決定はご自身の判断でなさるようお願いいたします。